

**Dorothea Berg**  
**Meister-Qualifizierung vor Ort.**  
**Ein Qualifizierungs-Projekt für operative Führungskräfte**

**„Lernen ist die neue Form der Arbeit, keine separate Tätigkeit mehr, die entweder vor Beginn des Arbeitslebens oder in abgelegenen Klassenzimmern stattfindet...Lernen ist das Herz produktiver Tätigkeit.“**

(S. Zuboff, zit. nach Decker u. Decker, 1998: 40)

## **1 Der Rollenwandel des Industriemeisters**

Industriemeister stehen heute vor veränderten betrieblichen Anforderungen, für die sie sowohl in ihrer Berufsausbildung als auch während ihrer Meisterausbildung kaum vorbereitet worden sind. Zunehmend werden Aufgabenbereiche an die Mitarbeiter abgegeben - wie Wartung, Instandhaltung, Arbeitseinteilung, Maschinenbelegung, Urlaubs- und Schichtplanung. Anstatt überall selbst Hand anzulegen, muß der moderne Industriemeister delegieren können und sich in neue Gebiete einarbeiten. Im Zusammenhang mit neuen Produktionskonzepten und -abläufen besteht seine Rolle zunehmend darin, Probleme zu lösen, Gruppen zu betreuen, Besprechungen zu moderieren, Ziele zu visualisieren. An die Stelle der „Respektsperson“ tritt die kooperative Führungskraft, die in der Lage ist, Mitarbeiter zu motivieren, Konflikte zu bearbeiten und Abläufe zu optimieren.

Zwar ist Fachkompetenz weiterhin notwendig, aber nicht mehr hinreichend, um den komplexer werdenden technologischen und organisatorischen Handlungsfeldern, vor allem aber den veränderten Anforderungen an Mitarbeiter-Führung gerecht zu werden. Gerade dem letztgenannten Aspekt wird in der täglichen Praxis vielfach durch „learning by doing“ begegnet. Um auf Dauer die veränderten Führungsaufgaben und -funktionen wahrnehmen zu können, ist es unerlässlich, das „operative Management“ (d.h. nicht nur Meister, sondern auch Vorarbeiter, Ingenieure, Arbeitsvorbereiter, Sicherheitsfachkräfte) entsprechend zu qualifizieren und professionell zu begleiten.

Veränderte Gewichtungen setzt auch die Neuordnung des Prüfungsverfahrens zum Industriemeister „Metall“: nicht mehr isolierte Fachkenntnisse stehen im Zentrum, sondern „Ganzheitlichkeit, Praxis- und Situationsbezug ... und der Nachweis von Handlungskompetenz als entscheidende Qualifikation sind die Hauptgesichtspunkte der neuen Prüfungskonzeption.“ (Fortbildungsreform Industriemeister/in, IG-Metall, 1997: 21)

Geschult und gelernt werden sollen künftig Sozial- und Methodenkompetenz als Bestandteil der Handlungskompetenz, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie Führungsverhalten und -grundsätze, die Raum für Selbststeuerung der Mitarbeiter schaffen. Anstelle hierarchischer treten zunehmend „auf Teilhabe angelegte und ... prozeßhaft bestimmte Handlungs- und Lernorientierungen“ (Dehnbostel/Merkert, 1999). Mitarbeiter sollen von ihren Vorgesetzten auf der operativen Ebene motiviert werden, gefördert, beraten und unterstützt bei der Erreichung ihrer Ziele, aber auch beteiligt werden an den Unternehmenszielen.

Wenn dies der neugeordnete Lehrplan zukünftigen Industriemeistern vorschreibt, so stellt sich die Frage, wie die derzeitigen Meister und vergleichbaren Führungskräfte mittlerer Ebene, die z. T. bereits Jahrzehnte im Berufsleben - oft im gleichen Unternehmen - stehen,

nachqualifiziert werden können. Lassen sich eingeschliffene Handlungsroutinen und alltägliche Verhaltensmuster durch Schulung und Weiterbildung hinterfragen und abbauen? Wie lassen sich Menschen dazu motivieren, sich anders zu verhalten als bisher (vgl. Senge, 1996: 417)? Eine weitere Frage ist, wie sich diese Notwendigkeit des Neu- und Umlernens in ein Unternehmensumfeld fügt, in dem der Innovationsdruck auf der Technik- und Fertigungsebene wenig Freiraum läßt für Mitarbeiter-Gespräche, moderierte Sitzungen und Problemlösungsrunden? Auch die erforderliche Reflexion und Neuorientierung des persönlichen Führungsstils und der bisherigen Verhaltensorientierungen sind unter Zeit- und Leistungsdruck kaum praktikierbar (vgl. auch Decker & Decker, 1998: 22).

## **2 Das Qualifizierungsprojekt**

Anknüpfend an diese Bedarfslage sowie aufgrund der Erkenntnis, daß der Prozeß persönlicher Verhaltensänderung eines längeren Zeitraums bedarf, werden seit Herbst 1997 am IAT im Rahmen eines Verbund-Projekts „Modellhafte Entwicklung und Erprobung von Methoden und Konzepten zur Qualifizierung des operativen Managements für neue Produktionskonzepte“ gemeinsam mit betroffenen Führungskräften Leitbilder und Handlungsorientierungen entwickelt, die ihren veränderten betrieblichen Anforderungen entsprechen. Entscheidende Fragestellungen hierbei sind zum einen, wie solch ein erfahrungsgeliteter Lernprozeß gestaltet werden muß; zum anderen, welcher internen und externen Unterstützung es bedarf, um diese erweiterten Handlungskompetenzen im Unternehmen einzubringen und fruchtbar werden zu lassen. Finanziert wird das Projekt vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie im Rahmen des Programms „Produktion 2000“, Forschungsschwerpunkt: „Qualifizierung von Mitarbeitern - Neue Wege und Notwendigkeiten“.

Das Projekt findet in Kooperation mit folgenden zwei Unternehmen statt:

*Unternehmen A, zu Beginn des Projekts ca. 600 MA, Metallverarbeitung, Region nördliches Ruhrgebiet, ca. 20 Meister und andere Fach- und Führungskräfte*

*Diese nahmen in zwei konstanten Gruppen an den vom IAT durchgeführten Seminaren über einen Zeitraum von 14 Monaten teil. Die Gruppenzusammensetzung war dergestalt organisiert, daß jeweils ein Meister pro Abteilung durch seinen Kollegen vertreten wurde, so daß die Seminare überwiegend während der regulären Arbeitszeit stattfinden konnten.*

*Es handelt sich um einen ehemaligen Familienbetrieb, der Anfang der 90er Jahre von einer Holding übernommen wurde. Die geplanten Reorganisationsmaßnahmen wurden erschwert durch den parallel laufenden Abbau eines aus dem Wirtschaftsaufschwung zu Beginn der 90er Jahre resultierenden Personalüberhangs. Hierdurch wurden mehrfach strategische Änderungen notwendig, so daß die ursprünglich geplante Einführung von Gruppenarbeit zurückgestellt werden mußte. Ein parallel zu den Qualifizierungen der Führungskräfte durchgeführter weiterer Sozialplan führte zur Entlassung von ca. 200 Mitarbeitern, darunter auch drei Teilnehmer der Seminare. Gleichzeitig kam es zu mehreren Wechseln auf der oberen Führungsebene. Dies führte zu einem stark emotionalisierten Klima in den Seminaren sowie zu Konflikten und Verunsicherungen.*

*Das Unternehmen B, ein moderner Gießerei-Betrieb in Sachsen, 740 Beschäftigte, davon neun Meister.*

*In diesem Unternehmen wurde der Fokus auf die operative Ebene insgesamt ausgeweitet, so daß die Zielgruppe ca. 35 Führungskräfte umfaßte. Diese verteilten sich bei den Seminaren jeweils in veränderter Zusammensetzung auf drei Gruppen. Aufgrund des Drei-Schicht-Betriebs war eine Konstanz der Gruppenzusammensetzung und -teilnahme nicht einmal in Ansätzen möglich. Die Seminare wurden arbeitsteilig vom IAT und von einem örtlichen Bildungswerk über einen Zeitraum von 16 Monaten durchgeführt. Auch hier fanden die Qualifizierungen während der Arbeitszeit statt.*

*Nach der Übernahme durch einen westdeutschen Konzern 1992 wurde in der Gießerei Gruppenarbeit eingeführt. Dieser Prozeß war 1996 erfolgreich abgeschlossen. Die Meister blieben bei diesen Umstrukturierungen weitgehend außen vor. Seitens der Personalleitung bestehen klare Zielvorstellungen bezüglich der künftigen Verhaltensanforderungen an die Führungskräfte.*

Oberste Prämisse in der Vorgehensweise des IAT-Projekts war und ist die Beteiligung und Einbindung der Betroffenen. Zu diesem Zweck wurde vor Beginn der Qualifizierungsreihe eine Bildungsbedarfsanalyse erstellt: Einzel-Interviews mit Meistern bzw. Personalverantwortlichen (Unternehmen B) sowie Auftaktworkshops mit den betroffenen Führungskräften, um eine gemeinsame Zielsetzung zu erarbeiten. Die künftigen Anforderungsprofile wurden konkretisiert, Qualifizierungsbausteine daraus abgeleitet und in für beide Betriebe maßgeschneiderte Konzepte umgesetzt. Das betraf schwerpunktmäßig folgende Themenfelder:

- \_ Moderationstechnik
- \_ Gruppen- und Teamarbeit
- \_ Führen von Mitarbeitern
- \_ Kommunikation und Gesprächsführung
- \_ Konfliktbewältigung
- \_ Streßbewältigung
- \_ Kreativität und Problemlösung.
- \_ Kostenbewußtes Handeln
- \_ Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

### **3 Qualifizierung für den Wandel**

#### **3.1 Die Vorgehensweise**

Akzeptanz und Motivation für das Projekt waren nicht bei allen Teilnehmern von Anfang an gegeben. Die interaktive Gestaltung der Auftakt-Workshops und die Einbeziehung der Führungskräfte bei der Ermittlung ihres Bildungsbedarfs lösten die zunächst vorhandene Skepsis rasch auf (vgl. dazu Loebe/Severing, 1996: 190f.). Seit Januar 1998 wurden in beiden Unternehmen regelmäßig Seminare und Trainings von zwei Mitarbeiterinnen des IAT durchgeführt. Der Schwerpunkt lag auf der Stärkung der persönlichen Handlungskompetenz und individuellen Führungsverantwortung sowie der konkreten Unterstützung bei Veränderungsprozessen im Betrieb.

Wurden die Führungskräfte bereits in den Auftaktveranstaltungen als gleichberechtigte Partner in einen Lehr-Lern-Prozeß eingebunden, so galt dies auch für den Ablauf und die Arbeitsweise in den Seminaren. Ausgehend davon, daß nur die Betroffenen selbst

die Experten ihrer betrieblichen Situation sein können, bestand die Aufgabe der Seminarleiterinnen darin, Problembewußtsein zu erzeugen, individuelle Potentiale zu stärken, Feedback-Prozesse anzuregen, erweiterte Handlungsfähigkeit und neue Sichtweisen zu vermitteln. Sie verstanden das Lehren als einen „Beratungs- und Begleitvorgang“, als „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Decker & Decker, 1998: 51 und Loebe/Severing, 1996: 83).

Für das praktische Vorgehen hieß das:

- maßgeschneiderte Seminarkonzepte für das jeweilige Unternehmen, die dortigen Rahmenbedingungen und Teilnehmervoraussetzungen,
- Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmer für ihren individuellen Lernprozeß,
- kein starres Konzept, sondern gemeinsame Prozesse, situativ an das betriebliche Geschehen anknüpfend
- dosierte Wissensvermittlung, kurze Inputs mit viel Raum für Gruppenreflexion,
- breites methodisch-didaktisches und lernpsychologisches Spektrum, Vielfalt und Wechsel der Lehrmethoden unter der Prämisse der Angemessenheit gegenüber dem Lernziel,
- Persönlichkeitsbildung, Selbsterfahrung,
- interaktives, lebendiges Lernen, Angstabbau, produktives Lernklima in den Gruppen,
- Sicherung des Praxistransfers, Rücktransport von Erkenntnissen in das betriebliche Umfeld, Selbstkontrakt.

Förderlich für das Lernen war das im Lauf der Zeit entstandene Vertrauen zwischen Teilnehmern und Trainerinnen sowie der Teilnehmer untereinander. Die lockere Atmosphäre sowie die Offenheit ließen Humor und Lachen selbst bei ernsthaften Fragestellungen zu. In einem solchen angstfreien Lernklima wurde es möglich, eingefahrene Wahrnehmungsmuster zu überwinden, spielerisch Neues zu erproben und sich über die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere zu verständigen. Einzel-Lehrgänge, zu denen Mitarbeiter „abgeordnet“ werden, können dies nur sehr punktuell leisten.

Gerade angesichts der hemmenden Voraussetzungen in Unternehmen A läßt sich sagen, daß ein solches Lernklima für die Langzeit- und Tiefenwirkung auf die Teilnehmer besonders förderlich war.

### **3.2 Gestaltung des Lernprozesses**

Die am Projekt teilnehmenden Führungskräfte waren und sind es - teilweise seit Jahrzehnten - gewohnt, im betrieblichen Alltag rastlos im Einsatz zu sein, technische Probleme zu lösen, Konflikte zu schlichten u.v.a.. Ein 7-stündiges Seminar stellte für sie eine hohe Anforderung an ihre Konzentration dar. Eine solche Ausgangssituation bedeutete für die pädagogische oder psychologische Arbeit, breitgefächerte Methoden lebendigen Lernens zum Einsatz zu bringen: Kurze Lern-Sequenzen, Kleingruppenarbeit, spontane Problembearbeitung und Fallanalyse sowie sehr viel Raum für Selbst- und Gruppen-Reflexion, um das jeweilige Thema aus verschiedenen Perspektiven und über unterschiedliche Wahrnehmungskanäle erfahrbar zu machen.

Im folgenden soll speziell der Aspekt der teilnehmer-orientierten Vorgehensweise in den Seminar-Bausteinen, die das IAT durchführte, beleuchtet werden. Es wurde nach folgendem Mix aus bewährten lernpsychologischen Methoden und Werkzeugen der Er-

wachsenbildung, angewandten Gruppendynamik und des Kommunikationstrainings verfahren:

- Lehrgespräch/Kurzvortrag/Gruppenreflexion
- Moderations- und Metaplanmethode
- Gruppentraining und Gruppensoziometrie
- Rollenspiel und Elemente des Psychodrama
- Körper- und Entspannungsübungen
- Kommunikations- und Rhetorikübungen
- Fallbesprechung, Fallsupervision
- Feedback-Techniken.

Der Erwerb von Führungskompetenz hängt in erster Linie davon ab, das eigene „innere Selbstverständnis von Führung verstehen zu lernen. Voraussetzung für eine ... Entwicklung der eigenen Führungskompetenz ist die kritische Reflexion der eigenen inneren Einstellungen und der persönlichen Handlungen“ (Meyer, 1997: 136). Trotz der teilweise turbulenten und schwierigen betrieblichen Rahmenbedingungen ergaben die mündlichen und schriftlichen Seminar-Auswertungen und Erfolgskontrollen, die in Unternehmen A durchgeführt wurden, eine deutliche Zunahme der persönlichen Kompetenzen im Umgang mit der eigenen Rolle. Die wichtigsten Faktoren, die dies ermöglichten, werden im folgenden genannt.

#### – **Teilnehmer zu Gestaltern ihres eigenen Lernprozesses machen**

Lernen hat immer etwas mit Selbstbestimmung zu tun. Unter Zwang kann sich keine innere Einsicht oder Weiterentwicklung entfalten. Standen z.B. starke Emotionen bei den Teilnehmern im Vordergrund, so war es wichtig, diese zuzulassen und zur Sprache zu bringen. Die Teilnehmer fühlten sich auf diese Weise ernst genommen. In der Zusammenarbeit mit ihnen hieß das, sich immer wieder rückzuversichern, ob die einzelnen Inhalte und Trainings für die betriebliche Praxis tauglich und hilfreich sind.

#### – **Schweigepflicht und Freiwilligkeit**

Ebenso wichtig wie die wechselseitige Schweigepflicht war der Hinweis auf die Freiwilligkeit: Bei allen zum Einsatz kommenden Methoden wurde dem Bedürfnis nach Schutz der persönlichen Grenzen Rechnung getragen. In diesem geschützten Rahmen konnten sich die Führungskräfte sehr offene und kritische Feedbacks geben. Dem einzelnen zu vermitteln, wie sein Verhalten auf andere wirkt, stellt eine der wertvollsten Essenzen von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung dar, denn dies ist verbunden mit der schmerzlichen Einsicht, daß die Wirkung auf andere selten mit dem eigenen Selbstbild übereinstimmt. Immer selbstverständlicher ließen sich die Teilnehmer auch auf Übungen aus dem Psychodrama ein, gingen in den „Rollentausch“ und auf „Phantasiereise“.

#### – **Kein starres Konzept, sondern ein breites und offenes Angebot**

Das persönliche und betriebliche Hier und Jetzt stellt die Grundlage dar für die Bearbeitung des jeweiligen Seminarthemas und nicht umgekehrt. Teilnehmer in der Erwachsenenbildung sind resistent gegenüber all jenen Inhalten, die sie nicht in ihr Praxisfeld transferieren können. Themen aus dem persönlichen Verhaltensbereich müssen (be-)greifbar, erlebbar gemacht werden. Dies erfordert zum einen Methodenvielfalt, zum andern ein hohes Maß an Flexibilität und Spontaneität seitens der Lehrverantwortlichen. Dafür benötigen diese - neben pädagogisch-didaktischer Kompetenz - Gespür für die Gruppenreife und -dynamik, um zu entscheiden, mit welcher Vorgehensweise

der beste Lerneffekt gegeben ist. In der Praxis heißt das, Wissen, Erfahrung und Methoden zur Verfügung zu haben, diese aber auch zurückhalten und dosieren zu können, wenn die Lernsituation oder -bereitschaft dafür nicht gegeben ist.

– **Perspektivenwechsel ermöglichen, neue Sichtweisen vermitteln**

In den Seminaren wurden in Kleingruppenszenarien, Rollenspielen und soziometrischen Übungen z.T. sehr gegensätzliche Sichtweisen der Teilnehmer auf betriebliche Problemfelder zusammengetragen. Abteilungsspezifische Denkmuster hatten sich über viele Jahre hinweg eingeschliffen und wurden nicht hinterfragt. Durch das Kennenlernen der Handlungszwänge anderer Abteilungen und einzelner Kollegen - oftmals spielerisch erfahren - konnte die eigene Wahrnehmung und Sichtweise als subjektiv relativiert werden. So erarbeiteten sich die Teilnehmer eine systemische Sicht auf das ganze Unternehmen und konnten Verhaltensmuster wie etwa „Schuldigersuche“ fallenlassen zugunsten einer kreativen Neugier und „Lust“ an der Bearbeitung chronisch gewordener betrieblicher Probleme. An die Stelle des Lamentierens über andere traten Selbstreflexion und Sensibilität gegenüber anderen.

– **Vorbildrolle/Reflexion der eigenen Rolle**

Trainerinnen und Trainer sind stets Vorbild für das von ihnen vermittelte Gedankengut. Ein Verhalten, das im Widerspruch steht zu dem, was im Seminar vermittelt wird, unterhöhlt die Leitungsrolle und die Glaubwürdigkeit. Insbesondere bei einer sehr kritischen Haltung der Teilnehmer werden Trainerinnen und Trainer ihrem jeweiligen Leitungsstil sehr genau beobachtet. Es kommt darauf an, dass dieser Stil widerspruchsfrei, transparent und authentisch bleibt. (Vgl. dazu: Heidack, 1993: 88 u. 141) Erforderlich ist auch, daß der/die Trainer/in oder Prozeßbegleiter/in mit der eigenen Rolle bewußt umzugehen imstande ist. Das heißt, den eigenen Auftrag immer wieder den Teilnehmern gegenüber transparent zu machen und Möglichkeiten, aber auch Grenzen zu benennen. Dazu gehören Gespür und Sensibilität, wann es geraten sein kann, punktuell die bisherige Rolle zu verlassen und in eine andere Rolle - u.U. die als "normaler Mensch" - zu gehen. Das bedeutet: die schwierige Gratwanderung, zum einen Teil des Systems zu sein, zum anderen, das System zu spiegeln und zu hinterfragen (s. dazu Kurtz u.a., 1997: 52).

Dieser Prozeß des miteinander und voneinander Lernens ist ein interaktiver Vorgang, der über sein Ende hinausweist. Im IAT-Projekt haben sich nicht nur die Meister und operativen Führungskräfte, sondern ebenso die Seminarleiterinnen in einem „koevolutionären Prozeß“ (ebd.) weiterentwickelt.

### **3.3 Weiteres Vorgehen**

Nach Abschluß der Seminar-Module in Unternehmen A wurde in ausführlichen Feedback-Sitzungen sowie schriftlicher und mündlicher Befragung das weitere Vorgehen im Qualifizierungs-Projekt mit den Meistern abgestimmt, insbesondere unter dem Vorzeichen der Unterstützung des Lerntransfers in die betriebliche Praxis. An den abgeschlossenen Qualifizierungsteil der Grundbausteine werden sich hier folgende Maßnahmen zur Festigung der erweiterten Kompetenzen anschließen:

- \_ Workshops zu konkreten betrieblichen Problemen mit den davon betroffenen Meistern,
- \_ Einzelcoaching,

- Aufbau Seminare mit erhöhtem Anteil an Supervision und persönlichem Feedback,
- Workshop mit verschiedenen betrieblichen Akteuren aus Produktion und Vertrieb zum Thema Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Information.

Die operativen Führungskräfte im Unternehmen B werden zu ihrem persönlichen Lerneffekt und dem weiteren Vorgehen im Projekt derzeit befragt. Aufgrund der räumlichen Entfernung kann die Sicherung des Praxistransfers nicht in der gleichen Intensität vom IAT übernommen werden. Persönliches Coaching und Unterstützung bei der Übernahme neuer Rollen und Aufgaben werden dort stärker mit innerbetrieblichen Kräften zu leisten sein, beispielsweise als betriebliches Patensystem und kollegiales Coaching.

## **4 Vorläufiges Fazit des Projektes**

### **4.1. Individuelle Lernergebnisse**

Die folgende Auswertung bezieht sich auf das Unternehmen A, da hier die Evaluation des bisherigen Qualifizierungsteils bereits abgeschlossen ist. Aus Einzelgesprächen mit den Meistern ergab sich, daß die nachhaltigen Auswirkungen auf die Kommunikationskultur im Unternehmen sowie das eigene Agieren darin den herausragenden Effekt der Seminare darstellen:

- Abbau von Vorurteilen - eine veränderte innere Haltung Kollegen und Mitarbeitern gegenüber, Abkehr vom Prinzip der „Schuldigungsuche“, verstärkte Fragehaltung in Mitarbeitergesprächen,
- mehr Wertschätzung und Unterstützung im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern, insbesondere in Streßsituationen,
- Gelassenheit und Vertrauen in den Prozeß - die Fähigkeit, zu delegieren und loszulassen, zu moderieren und motivieren,
- mehr Bewußtheit über die eigene Person und das eigene Rollenverhalten.

Im Einzelgespräch formulieren die Meister, wie sie die Veränderung ihres persönlichen Verhaltens einschätzen:

„Ich frage jetzt häufig nach, ob ich verstanden worden bin.“

„Ich kann jetzt Fehler benennen und formulieren, was ich erwarte.“

„Ich kann jetzt bewußter Prioritäten setzen.“

Gestiegen ist darüber hinaus die Wahrnehmungsfähigkeit und Wachsamkeit betrieblichen Problem- und Konfliktfeldern gegenüber. Und damit hat auch das Unternehmen als Ganzes einen Gewinn von persönlichen Verhaltensänderungen seiner Mitarbeiter:

- bei Problemlösungen geht man schneller „zur Sache“ über und weg von Abteilungs-egoismen und Profilierungskämpfen; andere Ebenen werden, wenn nötig, direkt in die Problembearbeitung einbezogen,
- in Konfliktsituationen ist die Fähigkeit gewachsen, diese analysieren zu können und mit der Bearbeitung an der Stelle anzusetzen, die der Einzelne beeinflussen kann,
- Feedback zu geben, ist ein selbstverständlicher Bestandteil des Führungsverhaltens geworden: es wird konkreter gelobt und kritisiert, was Offenheit und Motivation fördert,

- die Meisterposition im Unternehmen ist insgesamt gestärkt worden, der Grad gegenseitiger Unterstützung und die Synergien bei Problemlösungen sind gewachsen,
- die Einstellung gegenüber Wandel und Veränderung ist gelassener geworden, selbst dann, wenn die Permanenz der Veränderungen im Unternehmen eine Zunahme an Strebfaktoren beinhalten.

Die Fähigkeit, souverän, widerspruchsfrei und jeweils individuell die Führungsrolle ausfüllen zu können und sich dabei in Übereinstimmung mit dem umgebenden Arbeitsumfeld zu wissen, bedeutet eine Aufwertung der Meister-Rolle im Unternehmen.

## 4.2 Sicherung des Lerntransfers

Bisheriges Ergebnis der Führungskräfte-Qualifizierungen ist ein spürbar gewachsenes Selbstbewußtsein und eine bewußtere Kommunikationshaltung. Es lohnt sich somit für ein Unternehmen, Führungskräfte zwecks Erweiterung ihrer persönlichen Verhaltenskompetenzen an Seminarzyklen über einen längeren Zeitraum hinweg teilnehmen zu lassen. Das auf diesem Weg entstehende Vertrauen zu Trainerinnen/Trainern und Teilnehmern der Gruppe ermutigt den Einzelnen zu neuen und ungewohnten Schritten. Dies gilt unter der Voraussetzung, daß in den Seminaren der handlungsorientierte Aspekt der entscheidende ist.

Eine weitere Voraussetzung ist, daß Freiräume und Handlungsfelder geschaffen werden, um das „Gelernte“ praktisch umzusetzen. Konkret bedeutet das, die Führungskräfte temporär vom alltäglichen Druck zu entlasten und Spielräume für Neues einzuräumen. Von alten, lieb gewordenen Verhaltensroutinen loszulassen ist ein sich langsam vollziehender, bisweilen schmerzlicher Prozeß. Für die Meister muß es sich lohnen, diesen Weg zu gehen im Unternehmen und für das Unternehmen.

Es müssen daher parallel zu den Qualifizierungen betriebliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die gestiegenen Kompetenzen der Führungskräfte nicht brachliegen, sondern zum Einsatz kommen können. Um die Nachhaltigkeit des Lerneffektes abzusichern, sind aus meiner Erfahrung folgende Maßnahmen zu treffen:

- „Selbstkontrakt“ der operativen Führungskräfte über bestimmte persönliche Handlungsschritte und Ziele im Unternehmen,
- Gestaltungsräume im eigenen Arbeitsbereich schaffen, z.B. eigene Budgetentscheidung,
- Schaffung von Situationen und Aufgaben, in denen das Gelernte angewendet werden kann,
- neue Rollenvereinbarungen für die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter,
- Involvierung der operativen Führungskräfte in Entscheidungen des Unternehmens, Einbeziehung in den Informationsfluß,
- Einrichtung regelmäßiger kollegialer Problemlösungsrunden,
- Lernpartnerschaften, betriebliches „Paten“-System,
- regelmäßige Gespräche und Unterstützung seitens des unmittelbaren Vorgesetzten, Zielvereinbarungen,
- einheitliche Führungsleitlinien, die sich durch das Unternehmen von oben nach unten ziehen,
- beim Vorgesetzten Führungskompetenzen einfordern (s. auch Rank/Wakenhut, 1998).

### **4.3 Schlußbetrachtung**

Erst wenn das Unternehmen deutliche Zeichen setzt, daß es den Wandel ernst meint, ist der äußere Rahmen gegeben, damit Persönlichkeit und Rolle zu einer neuen Übereinstimmung gelangen können. Ein Zeichen wäre beispielsweise, neue Foren für Austausch, Kommunikation und Problembearbeitung zu schaffen oder einheitliche und kooperativ ausgerichtete Führungsrichtlinien zu erarbeiten. Alle transferunterstützenden Maßnahmen greifen nur dann, wenn das Unternehmen mitdenkende, offene und innovative Mitarbeiter verträgt.

Damit kommen Maßnahmen zur Personalentwicklung, seien sie noch so paßgenau auf die jeweilige Betriebswirklichkeit abgestimmt, an ihre objektiven Grenzen. Auf die Welt außerhalb des Seminargeschehens haben jene nur einen eng begrenzten Einfluß. Wenn die neu erworbenen Verhaltenskompetenzen im Betrieb nicht gelebt werden können, entstehen vielmehr Frustration und Demotivation bei den Mitarbeitern.

Hier schließt sich der Kreis zurück zum Projekt-Auftrag: Die Qualifizierung von Mitarbeitern ist kein Selbstzweck (vgl. Friedrich, 1997: 32). Wenn sie für das Unternehmen nicht funktional ist und dort keine Anerkennung und Bestätigung findet, kann sich der angestrebte Effekt erweiterter Verhaltenskompetenzen ins Gegenteil verkehren. Rückzug und Resignation wären die Folgen.

Je kongruenter die angestrebten und in Weiterbildungen trainierten Verhaltensmerkmale zu dem künftigen Anforderungs- und Tätigkeitsprofil der Führungskräfte sind, desto stimmiger wird es für den Einzelnen sein, eingefahrene Verhaltensweisen loszulassen und Neues zu erproben. Zusätzlich zu der persönlichen Bereitschaft und Fähigkeit dazu bedarf es einer „Unterstützung des Dürfens“ (vgl. dazu Meyer, 1997: 134f.). Nur wenn das **ganze** Unternehmen sich mit seinen Teilsystemen entwickelt, macht es einen Sinn, das persönliche Rollenverhalten zu verändern. Wenn dies nicht der Fall ist, wird das Teilsystem „Meisterschaft“ bzw. „operatives Management“ Irritationen im Gesamtsystem auslösen, die diesem im günstigsten Fall den Wandel aufnötigen.

### **Literatur**

#### **Decker, A./Decker, F., 1998**

Ausgelernt gibt's nicht. Würzburg.

#### **Dehnbostel, P./Merkert, W. (Bundesinstitut für Berufsbildung), 1999**

Die Bedeutung informellen und organisierten Lernens. In: Frankfurter Rundschau v. 20.2.1999, Beilage „Berufsrundschau“.

#### **Friedrich, A., 1997**

Organisatorische Schlankheitskuren und ihre Auswirkungen auf die Personalentwicklungskonzepte. In: Freimuth, J./Haritz, J./Kiefer, B.U.: Auf dem Weg zum Wissensmanagement. Göttingen.

**Heidack, C. (Hrsg.), 1993**

Lernen der Zukunft. München.

**Meyer, A., 1997**

Soziale Kompetenz und Führungshandeln. In: Freimuth, J. u.a.: Auf dem Weg zum Wissensmanagement. Göttingen.

**Kurtz, H.J./Lutter, A./Kretschmer, G/Meifert, T., 1997**

Versuch einer Standortbestimmung zum Selbst- und Rollenverständnis der Personalentwicklung. In: Freimuth, J. u.a.: Auf dem Weg zum Wissensmanagement. Göttingen.

**Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.), 1996**

Klein- und Mittelbetriebe als lernende Unternehmen. Dokumentation zum Modellversuch Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben. Bielefeld.

**Rank,B.; Wakenhut,R., 1998**

Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte-Training. München.

**Schlösser, M./Walz, R.; Drewes,C. ,1997**

Fortbildungsreform Industriemeister/Industriemeisterin. Konzeption der neuen Prüfungsverordnung zum anerkannten Abschluß geprüfter Industriemeister (Fachrichtung Metall), IGM. Frankfurt.

**Senge, P., 1996**

Die fünfte Disziplin. Stuttgart.

**Wortmann, D.A., 1998**

IHK - Die Weiterbildung. Industriemeister 2000. Neuordnung der Prüfung zum Industriemeister Metall. DIHT, Bonn.